



**Стратегия устойчивого  
развития  
в антикризисном управлении  
экономическими системами**

**ТОМ III**

**Актуальные проблемы управления  
социально-экономическим развитием**

**Донецк 2017**

# ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



## СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

### Материалы

III Международной научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

Том 3



ДОНЕЦК  
ГОУВПО ДОННТУ  
2017

Редакционная коллегия:

Б.Г.Шелегеда – д.э.н., проф., профессор кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Н.Ю. Омарова – д.э.н., проф., зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; С.Г. Симонов – д.с.н., проф., зав. кафедрой экономики и организации производства ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»; Ш.К. Кутаев – д.э.н., зав. отделом воспроизводства населения и трудовых ресурсов Института социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»; Ю.Г. Тюрина – д.э.н, доц., доцент кафедры финансов ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»; Я.В. Хоменко – д.э.н., проф., профессор кафедры международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; А.Е.Пожидаев – кандидат наук по гос. управлению, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Луганского национального университета имени Тараса Шевченко; В.В. Жильченкова – к.э.н., доц., декан инженерно-экономического факультета ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; О.Н. Шарнопольская – к.э.н., доц., зав. кафедрой менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; И.А. Кондаурова – к.э.н., доц., зав. кафедрой управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Л.В. Шабалина – к.э.н., доц., зав. кафедрой международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Е.Г. Курган – к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

**С 83** **Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами** [Электронный ресурс]: материалы III Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 19 апреля 2017 г. / отв. ред. И.А. Кондаурова / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2017. – Том 3. – 302 с.

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: стратегическим ориентирам реализации стратегии устойчивого развития экономических систем; повышению устойчивости экономических систем в условиях глобализации мировой экономики; актуальным проблемам управления социально-экономическим развитием.

Для специалистов народного хозяйства, ученых, преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений.

Рекомендовано ученым советом  
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
протокол № 4 от 21.04.2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ 3.

#### **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ..... 11**

**Дариенко О.Л., Иванова К.А.**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального  
технического университета, г. Донецк, ДНР ..... 11*

**Горощенко В.В., Слепнев Д.С.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 17*

**Коваленко Т.В., Ермолаев И.А.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ  
ВНЕДРЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В  
ВУЗЕ МЧС

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 23*

**Петрова Е.И.**

ЦЕННОСТЬ ПРАВА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 28*

**Кондратьев В.А.**

ПРАВО НА АССОЦИАЦИЮ, ЗАБАСТОВКУ И ЛОКАУТ КАК ФОРМА  
КОЛЛЕКТИВНОЙ ЗАЩИТЫ ТРУДОВЫХ ПРАВ: МЕЖДУНАРОДНО-  
ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 33*

**Бычкова О.В.**

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Донецкий национальный университет, г. Донецк, ДНР ..... 41*

**Котова Н.И., Котова А.А.**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ  
СТАНДАРТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

*Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР;  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
г. Белгород, РФ ..... 45*

**СЕКЦИЯ 3.**  
**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ**

УДК 658.114.5

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**О.Л. Дариенко, ассистент,**  
**К.А. Иванова**  
*Автомобильно-дорожный институт  
Донецкого национального  
технического университета,  
г. Горловка (Донецкая Народная  
Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования организационного поведения персонала организации. Определено наличие взаимодополняемости управленческих и социально-психологических аспектов в управлении поведением персонала на основе наличия родственных признаков.*

*Ключевые слова: организационное поведение, персонал, организационная культура, менеджмент.*

*Summary. In the article theoretical aspects of formation of organizational behavior of the personnel of the organization are considered. It was found that the managerial and socio-psychological aspects of the management of the behavior of the staff are complementary, based on the presence of related characteristics.*

*Keywords: organizational behavior, personnel, organizational culture, management.*

**Постановка проблемы.** Циклические изменения в общественных и социально-экономических процессах обуславливают необходимость поиска оптимальных технологий менеджмента для своевременной и эффективной реакции на внешние изменения. В современных условиях недостаточно руководствоваться только экономическими критериями, поскольку в условиях кросс-культурной кооперации и быстрого обмена информацией в обществе результативность деятельности предприятий в первую очередь зависит от интеллектуального потенциала персонала и социокультурных факторов влияния на его поведение.

Управление персоналом играет важную роль в успехе предприятия, в обеспечении конкурентоспособности, производительности и эффективности. Однако в реальной практике отечественные менеджеры в большинстве своем

не используют современных механизмов и методик, которые бы эффективно корректировали поведение персонала.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследования управления поведением персонала нашли отображение в научных трудах таких ученых, как А. Смит, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Э. Мэйо, К. Левин и др. Однако, несмотря на имеющиеся исследования по данной тематике, недостаточно изученными остаются вопросы управления поведением персонала на основе корпоративной культуры.

**Целью исследования** является разработка теоретических основ управления организационным поведением персонала предприятия.

**Основные результаты исследования.** В современных условиях проблема организационного поведения является особенно актуальной и важной для эффективной жизнедеятельности современных предприятий. Успешность и результативность деятельности предприятия зависит не только и не столько от обеспечения основными средствами производства, сколько от понимания, прогнозирования и контроля поведения персонала. Сегодня искусство управления людьми стало решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия и стабильность его предпринимательского успеха. Большинство исследователей, признавая важность организационного поведения и целесообразность управленческого внимания к ней, не конкретизируют места организационного поведения в управлении предприятием, что с учетом господствующей гуманистической парадигмы управления и интенсивности воздействия организационного поведения на результаты деятельности предприятия, нельзя считать правильным.

На данном этапе, одной из наиболее актуальных тем для отечественной экономики является рынок труда и несовершенная конкуренция, как на рынке труда, так и в экономическом пространстве в целом. Неудовлетворенные условиями труда и уровнем заработной платы, дезорганизованные, немотивированные работники составляют значительную часть на рынке труда. Сложившаяся ситуация обусловлена множеством причин, поэтому понимание важности управления поведением персонала, как в микро-, так и в макро- среде, корпоративной культуры и организационного поведения в целом, несомненно, будет способствовать решению указанных проблем.

Организационное поведение заключается в изучении человеческого поведения, отношении к профессиональным обязанностям и их выполнению в организации. Иными словами – это наука об отдельном индивиде и его поведении в организации [1]. В глобальном контексте модель организационного поведения позволяет решать проблемы кросс-культурных коммуникаций, поведения персонала, менеджмента организации и т.д. В точных науках, в отличие от организационного поведения, для достижения поставленных целей оперируют постоянными фундаментальными законами и моделями. Неважно, где действует закон гравитации – в Горловке или в Москве, не имеет значения также, где использовать теорему Пифагора. Учитывая это, важно понять, что организационное поведение в менеджменте не является однозначным, не выступает в качестве панацеи в решении проблемы

конкретной классификации.

На вопросы о поведении персонала наука не дает четких ответов, хотя она имеет в своем арсенале определенные концепции и модели, позволяющие объяснить поведение работников и менеджеров в различных ситуациях. Организационное поведение развивает навыки и таланты [2], которые с высокой вероятностью дадут результат.

Организационное поведение персонала в процессе формирования коллективной мотивации образуется под воздействием взаимосвязи таких факторов внешней среды, как интеллектуализация общества, информационные технологии, социализация и гуманизация труда. Эти связи находятся в постоянной динамике, поэтому их невозможно определить, как законы или правила.

В условиях высокой мобильности рабочей силы, технологий и при относительной прозрачности трудовой политики, организационное поведение становится неотъемлемой ее частью, а разнообразие на рабочем месте приобретает более важное значение в организации. Разнообразие в организациях является важным фактором, который необходимо учитывать, поскольку оно будет отражением различий в перспективе, то есть в ценностях, поведении, в стиле и качестве жизни. Очень важны восприятия и реакция работников на эти разнообразия, поскольку это в значительной степени влияет на производительность и эффективность организации [3].

Движущей силой эффективной организации труда является конкурентоспособность – как внутренняя, так и внешняя. Одним из основных объектов исследования предмета организационного поведения является внутренняя конкурентоспособность, которая, безусловно, должна основываться на опыте и знаниях работников организации, а также на командной модели, порождающей феномен лидерства [4].



Рисунок 1 – Взаимосвязь внутренних факторов для формирования коллективной мотивации

Многие отечественные работодатели по инерции придерживаются довольно узкой экономической точки зрения: нанимая новых сотрудников, они покупают конкретный товар в виде квалификации рабочих. Для преодоления связанных с этим проблем, которые напоминают организационные постулаты эпохи Адама Смита, необходимо, прежде всего, понимать, что организация является отдельным, самостоятельным живым организмом, поэтому они должны придерживаться разработанных систем поведения, в данном случае – системы управления персоналом на основе корпоративной культуры.

Организационное поведение – это молодая отрасль науки, которая в эклектичной форме позаимствовала подходы, используемые при изучении человеческого поведения. В силу многоаспектности, определенной эклектичности, свойственной отраслям науки, которые формируются на стыке нескольких отраслей, организационное поведение является сложным явлением, поскольку оно воплотило многие идеи и подходы из смежных отраслей науки – теории организации, организационного развития и управления персоналом, касающихся важных аспектов управления деятельностью предприятия.

Таблица 1

Сравнительная характеристика организационного поведения и поведения персонала

Критерии	Организационное поведение	Поведение персонала
<b>Общие признаки</b>		
1. Подход к менеджменту	бихевиористический	
2. Методы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– административный;</li> <li>– экономический;</li> <li>– социально-психологический</li> </ul>	
<b>Отличительные признаки</b>		
1. Уровни	<ul style="list-style-type: none"> <li>– личностный;</li> <li>– трудовой;</li> <li>– организационный</li> </ul>	– личностный
2. Компоненты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организационные процессы;</li> <li>– индивидуальные процессы;</li> <li>– трудовые и межличностные процессы;</li> <li>– факторы внешней среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индивидуальное действие;</li> <li>– факторы внутренней среды</li> </ul>
3. Составляющие	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация;</li> <li>– группы (команды);</li> <li>– личность;</li> <li>– коммуникации;</li> <li>– лидерство;</li> <li>– конфликты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– психологические процессы;</li> <li>– потребности и мотивы;</li> <li>– ценностные ориентиры</li> </ul>

На основании анализа основных фундаментальных понятий организационного поведения, разработанных отечественными и зарубежными учеными, сформулировано следующее расширенное понятие организационного

поведения: организационное поведение – это процесс, охватывающий социально-межличностные, организационно-экономические аспекты деятельности индивида в пределах определенной среды.

При рассмотрении взаимосвязи организационного поведения с поведением персонала, прежде всего, возникает вопрос дефиниции понятия поведения персонала, определения ее особенностей и принципов становления.

Существует множество переменных факторов, управляющих поведением человека на рабочем месте. Работники и менеджеры идентично формируются под действием, как собственных культурных установок, так и культуры организации. Именно эти факторы влияния определяют, как будет происходить коммуникация и взаимодействие между руководством и персоналом. Подобным образом коммуникация менеджера во многом зависит от внешних факторов [5]. Убеждения каждого отдельно работника влияют на его этические установки, а также на чувство моральной ответственности. Коммуникация позволяет формировать восприятие персонала и, в свою очередь, дает возможность работодателю понять эти восприятия. Различные формы коммуникации, как вербальные, так и невербальные, должны быть использованы для обеспечения результативности и эффективности каждой группы работников.

Каждый человек приходит на рабочее место со своим индивидуальным отношением, которое также будет влиять на рабочую среду, поэтому существует мнение, что отношение человека зависит от определенных обстоятельств. Однако предмет организационного поведения объясняет отношение как психологическое состояние готовности чувствовать и вести себя определенным образом в отношении конкретного лица, объекта или идеи. Таким образом, можно частично проследить взаимосвязь предмета организационного поведения с поведением персонала. Поэтому необходимо понимать, что предмет организационного поведения не дает конкретных ответов на проблемные вопросы поведения персонала, но можно полагаться на устойчивые концепции и модели, позволяющие объяснить поведение работников и менеджеров в различных ситуациях.

В рамках исследования поведения персонала и его отношения, как весомого формирующего фактора (рис. 2), необходимо определить сущность самого понятия «отношение» или «взаимоотношения работников», поскольку этот фактор непосредственно связан с поведением человека [6]. Например, если работник конфликтует с кем-то вне рабочего места, дальнейшее плохое настроение непосредственно влияет на производительность труда в течение рабочего дня. Поэтому организация, учитывая прямую связь между отношением/взаимоотношением и производительностью труда, должна обязательно имплементировать различные методы для достижения позитивного отношения каждого работника. Обязанностью организации является осведомленность о каждом работнике для применения к нему эффективных методов воздействия, которые, в свою очередь, позволят достичь лучших результатов, как для организации, так и для работника.



Рисунок 2 – Факторы формирования поведения персонала

Эффективная коммуникация является краеугольным камнем любой организации. Важной составляющей управления поведением персонала является коммуникация, а методы общения высшего руководства с персоналом оказывают прямое воздействие на развитие и работу предприятия [7]. Если видение предприятия является непонятным персоналу, то он, соответственно, не будет воспринимать общие ценности, что приведет к непредсказуемым последствиям и низкой производительности труда. Важным элементом поведения персонала является понимание своей роли на предприятии и уровня ответственности. Если такие установки не доводились до персонала вследствие слабой коммуникации, то это приведет к кризису, как на микро-, так и на макроуровне в управлении персоналом. При разъяснении видения предприятия важным фактором также является четкая формулировка. По заключению американской ассоциации управления человеческими ресурсами, существует четыре стадии при формулировке видения и целей организации, а именно: наблюдение, отображение, вербальная установка, письменное руководство [8].

Таким образом, эффективная коммуникация жизненно важна и для управления поведением персонала, и для организационного поведения, что, в свою очередь, будет способствовать успеху любой организации. Она влияет на восприятие персонала и обеспечивает организации принятие таких решений, которые большинство персонала будет считать благоприятными. Коммуникация позволяет организации выстраивать линию поведения персонала, а именно заложить нормы и стандарты для персонала, что в свою очередь будет способствовать пониманию этических убеждений работников, путей влияния на их социальную, моральную и этическую ответственность.

Руководствуясь этими принципами, можно утверждать, что основным инструментом управления поведением персонала во взаимосвязи с организационным поведением является эффективная коммуникация. Учитывая это, основной задачей руководителя организации является четкое и убедительное освещение ее видения и целей каждого члена команды, чтобы организация работала для достижения максимального потенциала на долгосрочную перспективу.

**Выводы.** Поведение персонала является важной составляющей организационного поведения, поэтому их взаимосвязь можно рассматривать как с практической, так и с теоретической точки зрения – это обеспечивает гибкость в принятии решений и построении модели эффективного управления.

Что касается организационного поведения, то его эффективная работа и развитие возможны только при условии правильного понимания соотношения

между объектами и сферами управления предприятием. Сложный процесс соотношения мотивации, деловой этики, лидерства и организационной культуры с некоторыми сферами управления (управление стрессами, знаниями, конфликтами и изменениями), позволит вывести менеджмент организаций на новый уровень эффективности, так как человеческий ресурс неисчерпаем, а умение правильно оперировать им все чаще становится основным приоритетом для эффективного управленческого менеджмента.

### Список литературы

1. Kosmyna, Y. Application of modern methods of sociometric analysis for modelling personnel optimal behavior at the enterprise / Y. Kosmyna, G. Zakharchyn // Economics, entrepreneurship, management. – 2014. – № 2. – P. 33–38.
2. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Инфра-М, 2004. – 648 с.
3. Handy, C. Beyond Certainty / C. Handy. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 221 p.
4. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
5. Костенко, О.М. Культура і закон у протидії злу: монографія / О.М. Костенко. – К.: Атака, 2008. – 352 с.
6. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; [пер. с англ. 7-го изд.]. – М.: ИНФРА-М. 1999. – 692 с.
7. Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: теория и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтинов. – М.: Генезис, 2001. – 420 с.
8. Eccles, R. G. The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance / R.G. Eccles, I. Ioannu, G. Serafein. – Cambridge : Harvard Business School Press, 2012. – 56 p.

УДК: 331

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

**В.В. Горощенко, к.э.н., доцент,**

**Д.С. Слепнев**

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*

*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Рассмотрена сущность мотивации персонала и факторы, влияющие на нее. Описаны этапы и принципы построения системы мотивации. Указаны группы методов усовершенствования системы мотивации персонала.*

Электронное издание

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Материалы III Международной  
научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

ТОМ III  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

Ответственный редактор  
**Кондаурова Инна Александровна**

*Дизайн обложки* Е.Г. Курган, О.А. Кляус

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
г. Донецк, ул. Артема, 96, каб. 136, 138, 215а  
Кафедра «Управление бизнесом и персоналом»  
Тел.: +38 (062) 301-03-62

kaf.ubp@mail.ru, kaf.mba@gmail.com